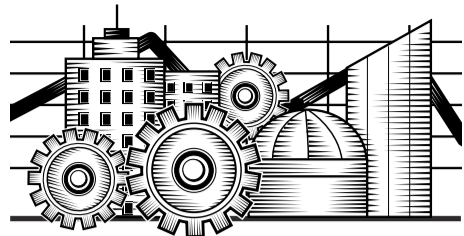


MARCAPASOS



La familia IPAB estrena hoy nuevo miembro: **Jorge Familiar Haro**, quien ayer fue ratificado en el Senado como el nuevo vocal de la Junta de Gobierno del Instituto. El funcionario, propuesto por el Presidente Fox el pasado 9 de diciembre, ha sido presidente de la Fundación Mexicana para el Desarrollo Rural y trabajó para la banca gubernamental.

Familiar se une así a los otros tres vocales, **Ernesto Zamarripa Morones**, **Héctor Tinoco Jaramillo** y **Carlos Isoard y Viesca**, aunque este último concluirá su labor el próximo 31 de diciembre.

Ahora resulta que las irregularidades en el convenio entre **Pemex** y su sindicato eran conocidas por lo menos desde el primer trimestre del año.

En ese entonces el ex director de Pemex, **Raúl Muñoz Leos**, y el abogado general de la paraestatal, **Juan Soriano**, presionaban al entonces Secretario de Energía **Felipe Calderón** para que avalara la firma del convenio y se decía que de no hacerlo, la cúpula sindical no asistiría al festejo del 18 de marzo.

Al final, ni **Carlos Romero Deschamps** ni sus huestes participaron de la celebración por la expropiación petrolera, pero se salieron con la suya y se firmó el famoso convenio que sigue en revisión.

Una pregunta flota en el aire: ¿por qué **Calderón** no lo denunció en su momento?

En el periodo ordinario de sesiones de la Cámara de Diputados que hoy concluye, la **Coparmex** afirma que durante el cabildeo que realizaron con los legisladores lograron arrancarles dos compromisos: aprobar la **reforma laboral** en la segunda semana de febrero, esto es, en el próximo periodo ordinario, y votar la **reelección de diputados federales**.

Y aunque con el Congreso nunca se sabe lo que pueda pasar o no pasar, a decir de la cúpula patronal ambos temas están amarrados, por lo que no debe haber pretextos para no cumplir con lo ya negociado con los legisladores pues, dicen, estos aspectos son toales para promover la creación de empleos y la profesionalización de las tareas en el Congreso que tanta falta le hace al País.

COORDENADAS

Aprender de los mejores



ENRIQUE QUINTANA

Cuando una empresa pretende aprender las mejores prácticas de su industria, usualmente observa lo que otros hacen en el sector en el que le toca actuar.

Sin embargo, es impresionante el aprendizaje que se puede obtener cuando **vemos más allá de nuestra vecindad** y se aprovecha también la experiencia de sectores que aparecen lejanos.

Una serie de casos respecto a la forma de aprovechar este aprendizaje fue reportado por la empresa **Arthur Andersen** en uno de los últimos textos elaborados por la consultoría antes de su debacle debido al escándalo de Enron.

Desde 1991, el gigante de la consultoría que se hundió luego en el escándalo empezó a compilar una base de datos respecto a las mejores prácticas en diversos ámbitos de negocios y en diferentes procesos.

El reporte publicado como libro con el título de **Best Practices** contiene casos muy interesantes de corporaciones muy conocidas, pero las lecciones pueden ser de utilidad para cualquier empresa de cualquier tamaño.

Estas son solo algunos ejemplos.

1.- Mobil. El objetivo que se planteó este gigante petrolero fue **cómo mejorar la atención en sus estaciones de servicio**, en las gasolineras.

¿Se imagina a una gasolinera aprendiendo de un hotel de lujo? Pues sí. Se puede aprender de quien menos se espera.

Para conseguirlo no fueron a ver lo que hacía su competencia, sino que acudieron a otros ámbitos. Primeramente exploraron cómo funcionaba el equipo de apoyo del **corredor de autos Roger Penske**. Este grupo era capaz de cambiar las llantas, verificar el nivel aceite, llenar el tanque de gasolina y limpiar el parabrisas, todo en 15 segundos. El propósito no era repetir esa operación con el mismo ritmo en la gasolinera, pero sí aprender cómo dar un servicio rápido y eficiente. Con la experiencia obtenida se desarrolló un programa de capacitación de los empleados para mejorar el tiempo de respuesta sin perder la calidad de la atención.

Luego exploraron el sistema de atención al cliente de los hoteles **Ritz Carlton**. La conclusión a la que llegaron es que la afabilidad no puede enseñarse y si se querían tener despachadores cordiales tenían que contratar gente con esa cualidad, pues no se puede enseñar.

Finalmente, acudieron con **Home Depot** para estudiar al departamento de asistencia al consumidor y modificaron los sistemas de atención en las estaciones de autoservicio para ofrecer más ventajas y lograr que la clientela regresara.

2.- GTE. Uno de los objetivos de esta telefónica fue conseguir **su proceso de facturación con el menor número posible de errores**. Buscaron alguna entidad que manejara volúmenes elevados de información con absoluta pre-

misión y su búsqueda no se quedó en el sector de las telecomunicaciones. Analizaron el caso del **SIAC (Securities Industry Automation Corp.)** que maneja 600 millones de transacciones diarias en la Bolsa de Nueva York y acabaron usando su modelo.

GTE quiso desarrollar el mejor sistema de soporte técnico y reparación. Luego de una búsqueda en la industria adoptó el sistema de los **elevadores Otis**. Las bases de datos de Otis tenían el historial de cada elevador, así que con una llamada y un mensaje al técnico se iniciaba con velocidad y precisión el proceso de reparación.

3.- Southwest. La mayor parte de las aerolíneas tenían un sistema de fijación de precios que consideraba que las otras líneas aéreas constituían su competencia. Southwest vio más allá y consideró que tenía que volver la vista hacia las líneas de **autobuses y los sistemas de renta de autos**. Sobre esta base, tomó en cuenta **los precios cobrados por estas compañías** o los reembolsos que tenían que hacer quienes rentaban un coche y usó esos precios como referencia.

Desde luego que este hecho obligaba a la empresa a diseñar su estructura de costos en función del tipo de competencia que buscaba, además de asegurarse un mercado cada vez más amplio, usando, por ejemplo, estrategias para que el viajero llevara un acompañante por una

tarifa más baja.

Los resultados fueron espectaculares y Southwest se convirtió en una de las líneas aéreas más rentables del mundo.

4.- Black & Decker. Esta empresa estaba desarrollando prototipos de lámparas. Se probaron tres de ellos con grupos diversos de consumidores y se encontró que preferían el modelo que era menos apreciado por los desarrolladores de la empresa porque parecía extravagante, la llamada **"Snake Light"**. Sobre esta base descubrieron la necesidad de crear un **sistema de retroalimentación por parte de los usuarios** potenciales de sus productos y a partir de esa investigación desarrollaron toda una línea de herramientas activadas con baterías, que se convirtió en una de las líneas de producto estrella de la empresa, los llamados **VersaPack**.

En este caso, el aprendizaje no sólo fue de otro sector industrial, sino que vino directamente de los consumidores.

La clave para desarrollar las mejores prácticas es, antes que nada, entender el propio mercado, así como las necesidades de los consumidores y aprender de las experiencias de los más exitosos, no sólo en nuestro ámbito, sino en otros que parecieran distantes.

E-mails: quintana@infosel.net.mx y enrique.quintana@reforma.com



COLABORADOR INVITADO

China (3)
Propuestas para México

ENRIQUE DUSSEL

Señalamos en nuestras últimas dos colaboraciones que la dinámica socioeconómica y territorial de China ha ido mucho más allá de éxitos económicos —véase por ejemplo la reducción de la pobreza absoluta y el aumento tecnológico de sus productos exportados en las últimas décadas— y que está estrictamente vinculado con el proceso de integración económica de Asia y las medidas de largo plazo tomadas en China.

La República Popular de China es en la actualidad, y desde 2003, el segundo socio comercial de México, aunque todavía obtiene el tercer lugar si se incluyen a los 25 países de la Unión Europea (UE) en su conjunto. Considerando exclusivamente el comercio legalmente registrado, en el 2003 México exportó a China y Hong Kong productos por 720 millones de dólares, mientras que nuestras importaciones fueron de 9 mil 917 millones; al tercer trimestre de 2004 las exportaciones e importaciones habían aumentado en un 13 por ciento y 56 por ciento, respectivamente. China es el país con el que México tiene el principal déficit comercial —en la actualidad generando una relación entre exportaciones e importaciones cercana a 1:20— y con una importante tendencia a incrementarse. Además, desde 2001 la dinámica de las importaciones provenientes de China han aumentado sobremanera y más que duplicaron las tasas de crecimiento alcanzadas durante 1990-2000.

En cuanto a la estructura comercial destaca que el 72 por ciento de las exportaciones mexicanas a China se concentran en autopartes, mientras que los productos químicos orgánicos y el sector automotriz representaron el 6 por ciento y 3 por ciento, respectivamente. Por parte de las importaciones mexicanas se registra una alta concentración bajo sólo dos rubros: autopartes y electrónica representaron el 68.32 por ciento de las importaciones chinas en 2003. En la cadena de valor de computadoras, adicionalmente, China se ha convertido en el principal importador, con una tasa de crecimiento promedio anual de 107 por ciento durante 1993-2003, y ha generado un déficit comercial superior a los \$2 mil millones de dólares desde 2003. En otras cadenas de valor como hilo-textil-confección (HTC) las importaciones de China todavía son reducidas, aunque diversas fuentes del sector privado mexicano estiman que alrededor del 60 por ciento del consumo doméstico se interna en forma ilegal o vía triangulación desde los Estados Unidos, cuyas dificultades aduaneras son reconocidas por fuentes oficiales estadounidenses.

Paralelo al masivo proceso de inserción de las exportaciones chinas en México —y considerando exclusivamente aquellos que han ingresado legalmente— también se aprecia un masivo desplazamiento de productos mexicanos por chinos en nuestro principal mercado de exportación, los Estados Unidos. Con base en un reciente análisis de la CEPAL sobre el posicionamiento de México y China en los Estados Unidos destaca que: a) China ha desplazado desde 2003 a México como su segundo proveedor, y sólo después de Canadá, b) El comercio de China con los Estados Unidos es altamente superavitario, y particularmente en cadenas de valor intensivas en fuerza de trabajo. No obstante, las exportaciones chinas reflejan un importante proceso de escalamiento en cuanto a su contenido tecnológico en sectores como la electrónica, autopartes y automot-

triz. Las políticas de largo plazo y de preparación a la integración al mercado mundial desde los ochenta en China —y no sólo mediante fuerza de trabajo barata— han permitido crear agrupamientos con enormes fortalezas, y a diferencia de los tradicionales modelos de maquila en Centroamérica y México. Sólo como ejemplos: a) en la cadena HTC las importaciones estadounidenses se mantuvieron relativamente estables durante 2001-2003, aunque para el periodo las exportaciones chinas contribuyeron con el 71 por ciento del crecimiento de las importaciones estadounidenses. Como resultado, su participación en las importaciones de los EU se incrementó del 9.29 por ciento al 15 por ciento, mientras que la mexicana cayó del 12.71 por ciento al 10.25 por ciento. Recientes estimaciones de la OMC calculan que en el corto plazo la participación china pudiera aumentar al 50 por ciento y las mexicanas caer al 5 por ciento y b) En la cadena de computadoras personales la presencia china ha sido incluso más profunda: su participación en las importaciones estadounidenses aumentó durante 2001-2003 del 4.23 por ciento al 28.19 por ciento, mientras que la mexicana cayó del 27 por ciento al 20 por ciento.

Todo lo anterior nos lleva a concluir que China ya compete actualmente masivamente con los productos mexicanos en México y en terceros mercados, un debate sobre "potenciales escenarios" ya no es suficiente e ignora los acontecimientos de los últimos años. De igual forma, la dinámica exportadora china con seguridad seguirá afectando crecientemente las actividades exportadoras mexicanas, mientras que por el momento no hemos sabido integrarnos a las masivas importaciones de China, particularmente bajo los rubros de agricultura, agroindustria, alimentos, bebidas y materias primas, entre otros. En el corto plazo debiera considerarse entre los sectores privado, público y académico:

1. Establecer inmediatamente un grupo de trabajo que coordine acciones en torno a las relaciones de la República Popular de China-México.
2. Organizar en el corto plazo una serie de eventos entre los tres sectores y conjuntamente con contrapartes chinas sobre las relaciones económicas y políticas.
3. Coordinar un Foro anual con representación diplomática y los actores señalados sobre las relaciones China-México.
4. Establecer a nivel federal una unidad especializada sobre China con el apoyo de los sectores académico y privado.
5. Priorizar las posibilidades de concreción de proyectos sobre la cooperación económica y académica entre ambas naciones.
6. Presionar a las agencias federales de los EU para evitar la triangulación de productos asiáticos a México.
7. Preparar a los productores mexicanos que hasta la actualidad se benefician de las cuotas compensatorias impuestas a 1,310 productos chinos que podrán ser eliminadas hasta inicios de 2008.

Sin lugar a dudas, las acciones anteriores no son suficientes, pero son un primer paso para hacer frente al enorme potencial de oportunidades y retos que representan las relaciones entre ambos países. Estas acciones deben realizarse en el muy corto plazo ante la abrumadora dinámica económica; particularmente países del Mercosur y Chile han sabido iniciar actividades en este sentido. Un rezago en la toma de decisiones y de políticas pudieran profundizar los costos socioeconómicos en el mediano plazo.

Enrique Dussel Peters, Posgrado en Economía, UNAM, <http://dusselpeters.com>

COLABORADOR INVITADO

Dominar la economía vudú

J. BRADFORD DELONG

En el bando republicano, gacetilleros, maestros del efectismo y mucha gente que debería haber demostrado mayores conocimientos experimentaron de repente un interés extraordinario por algo llamado "Encuesta de los hogares sobre el empleo" como supuesto indicador, mes tras mes, de los cambios en el mercado laboral. Esa encuesta no fue concebida para eso, pero ofrecía el más favorable barniz para la espantosa ejecutoria del Gobierno Bush en materia de empleo.

En el bando demócrata, los mismos tipos de gacetilleros y expertos en relaciones públicas, centraron la atención, como un haz de láser, en las malas noticias en materia de empleo de los años de George W. Bush, sin tener en cuenta las buenas noticias sobre producción y productividad. Y de nuevo los republicanos respondieron tendenciosamente, centrándose en la tasa de desempleo, en lugar de en el número de puestos de trabajo... como si fuera positivo que la pésima situación del mercado laboral desde el 2001 haya reducido artificialmente el número de personas que buscan trabajo.

Asimismo, los republicanos presentaron con mucha labia las reducciones fiscales de Bush —el equivalente de lo que el padre del Presidente Bush, el Presidente George H. W. Bush, llamó "economía vudú"— como el summum de la sabiduría económica. No tuvieron en cuenta la pesada carga que el desequilibrio creado por Bush en la hacienda pública de este país impondrá a la economía en los próximos decenios. Los demócratas afirmaron, por su parte, que las reducciones fiscales ya habían perjudicado a la economía, cuando deberían saber que el mayor daño está por venir.

Los republicanos intensificaron su curanderismo económico al intentar desesperadamente minimizar las impresiones públicas sobre los problemas fiscales a largo plazo del sistema de seguridad social de los Estados Unidos, en gran medida para desviar la atención del desaprovechamiento por parte de Bush de los superávit presupuestarios que el Presidente Clinton le había legado... y con ellos la que podría haber sido la última y mejor oportunidad de mejorar la situación al respecto, exceptuada alguna forma de desastre. Esos mismos republicanos abo-

Los americanos han puesto fin una vez más a una temporada de campaña presidencial en la que la calidad del debate sobre la política económica ha sido abismal.

garon por la contención del gasto gubernamental, al tiempo que bloqueaban los cambios institucionales de los procedimientos necesarios para hacerla posible en el Congreso.

Los periodistas de la televisión, de la prensa escrita y de internet amplificaron toda esa prestidigitación económica. Aparte de un pequeño número de buenos artículos en la prensa económica, resulta difícil afirmar que cualquiera que leyese o escuchara la información de los medios de comunicación en lengua inglesa sobre la campaña podía haberse enterado de algo interesante o pertinente para la cuestión de cuál política económica sería probablemente mejor para los Estados Unidos.

Parte de la culpa corresponde a los profesionales de la economía. Ganadores del premio Nobel, como, por ejemplo, Edward Prescott, no deberían haber hablado de los beneficios de las reducciones fiscales sin señalar que una reducción fiscal acompañada de aumentos del gasto en modo alguno es tal, sino un desplazamiento de los impuestos al futuro... que aumenta el riesgo y disuade de la acumulación. Pero gran parte del problema se debe a una prensa desinformada, insuficientemente instruida y carente de curiosidad. De hecho, la tendencia a la superficialidad en la información sobre las cuestiones económicas puede haber hecho creer a los directores de las campañas que la prensa deformaría hasta tal punto su mensaje, que ni siquiera se atrevieron a exponer los verdaderos fundamentos de sus políticas económicas.

Al llegar a este punto, yo, como experto que soy, debería presentar mi plan mágico, mi plan inteligente para resolver la situación del mundo. Pues no lo tengo.

Pero hay un rayito de esperanza. Las dos últimas generaciones han sido testigos del as-

enso de los bancos centrales independientes, cuya política monetaria, en gran medida aislada de la política partidista, va encaminada a la consecución del máximo empleo y el máximo poder adquisitivo posibles que sean compatibles con la estabilidad de los precios. En esta época de bancos centrales independientes, la política monetaria en el núcleo industrial ha distado de ser perfecta, pero ha sido mucho mejor que la anterior, lo que ha representado una victoria de la tecnocracia.

Al menos el sistema político americano no parece apto para exponer las cuestiones fundamentales de la política fiscal de una forma que brinde a los votantes la posibilidad de pronunciarse con conocimiento de causa y distinguir entre los candidatos... ni siquiera entre los candidatos cuyos programas son serios y aquellos cuyos programas son bromas matemáticamente irrealizables.

Puede que haya llegado el momento para otro impulso tecnocrático: una Junta de Estabilización Fiscal que ocupara su lugar junto a la Junta de la Reserva Federal. Así como esta última existe para velar porque la política monetaria no sea incompatible con la estabilidad de los precios, la Junta de Estabilización Fiscal garantizaría que la autoridad encargada del gasto estuviera en consonancia con el nivel de impuestos legislado.

Que comience el debate.

J. Bradford DeLong es profesor de Economía en la Universidad de California en Berkeley y fue Secretario Adjunto del Tesoro de los Estados Unidos durante la presidencia de Clinton. Copyright: Project Syndicate. Traducido del inglés por Carlos Manzano.